

isb OpenInnovation 2022

# Leadership – Quo vadis?

1. und 2. Dezember 2022 in Augsburg

Einige Hypothesen über Natur und Wichtigkeit von Führung, über einige an Führung gestellten Herausforderungen und sich für Führungspersonen eröffnende Chancen

- *Leadership* oder Führung unterscheidet sich von Management; während letzteres sich primär auf die Organisation von Prozessen sowie das Erreichen und Nachhalten von Zielen richtet, umfasst ersteres auch die *Definition* von Zielen, die Ableitung von Zielerreichungsstrategien, die Anpassung der Strategie bei veränderten Determinanten und – umso bedeutender – die Kommunikation der Strategie, Begleitung und *Guidance* von Mitarbeitern, Verantwortung für Entwicklung von Organisation und Organisationskultur, Fürsorge für die Belegschaft und vieles mehr. An Leadership richten Mitarbeiter, Stakeholder und Shareholder ihre Erwartungen hinsichtlich Zweck, Erfolg, Nachhaltigkeit und Sinn der Organisation.
- Während Management häufig auf Expertentum fußt, verlangt Leadership diffusere, humane Fähigkeiten, die Kreativität, Flexibilität, Imagination und Empathie voraussetzen. In der Dekade zwischen Finanzkrise 2009 und Beginn der Pandemie 2020 setzten viele Organisationen auf Expertentum als Antwort auf den unter großen Anstrengungen abgewendeten Kollaps globaler Finanzsysteme. Droht der *Meltdown*, ruft man den besten Werkstechniker.
- In der postpandemischen (?) Welt werden technokratische Lösungen nicht ausreichen, um die Herausforderungen zu meistern, die vermehrt und mit immer größerer Geschwindigkeit auf uns zukommen. Darüber hinaus sind Imaginieren und Gestalten von Zukunft mit technokratischen Ansätzen allein nicht leistbar.
- Gutes und gesundes Leadership in all seinen Facetten wird enorm an Bedeutung gewinnen (müssen), wenn wir erfolgreich die Hürden überwinden wollen, die auf unserem Weg liegen. Dabei scheinen Führung und die Übernahme von Verantwortung für viele potentielle (und aktive) Leader an Attraktivität eingebüßt zu haben.
- **Meine persönliche Fragestellung an die Teilnehmer und Teilnehmerinnen von Open Innovation: Wie kann es in Zukunft gelingen, daß sich die richtigen Personen für diese kritischen Rollen und diese Verantwortung entscheiden?** Die Schwierigkeiten sind nicht gerade klein.

## Künftige (bzw. schon heutige) Herausforderungen der Führung

### **Instabilität**

Märkte, Kunden, Regeln, Normen, politische Institutionen verändern sich mit einer Heftigkeit und Geschwindigkeit, die wir bisher nicht kannten. Die Gesellschaft und die Welt sind heute konstant in Bewegung, und immer mehr alte Gewissheiten geraten ins Wanken. Das löst großes Unbehagen aus.

### **(Un-) Sicherheit**

Von mindestens zwei Playern auf der globalen Bühne gehen gerade reale Gefahren für die Welt aus, akut im Falle Russlands und potentiell im Falle Chinas. Diese Konflikte sowie ihre Nachwehen werden uns noch lange beschäftigen. Cyberkrieg und Cyberkriminalität gehen auch verstärkt damit einher. Kritische Infrastruktur ist auch bedroht. Und ... wann kommt die nächste Pandemie?

### **Technologie**

Wer bei Anwendung und Entwicklung neuerer Technologien nicht Schritt halten kann, oder sich diese finanziell nicht leisten kann, gerät ins Hintertreffen. Der weitere Ausbau von Big Data, Blockchain und Quanten-Computing wird diesen Trend enorm verstärken.

### **Die neue Realität des Geldes**

Das Zeitalter der Finanzierung zum Nulltarif ist beendet. Budgetdisziplin wird auf allen Ebenen (Wirtschaft, Politik, Verwaltung, Wissenschaft) wieder Einzug halten, während gerade viele anstehende und überfällige Investitionen erforderlich sind.

### **Knaptheit von Ressourcen**

Die „disrupted supply chain“ wird so bald nicht wieder glatt laufen, und die zunehmende Selbstisolierung Chinas wird sich weiter überall spürbar machen. Die Globalisierung ist nicht beendet, aber die ehemals perfekt laufende „just in time delivery“-Maschine hat viel Sand im Getriebe. Nach wie vor ist die Energiestrategie Deutschlands nicht klar, und andernorts sieht es zum Teil nur scheinbar besser aus. Rohstoffabhängigkeiten bedeuten auch offene Flanken.

### **Das Klima**

Erderwärmung und Klimawandel werden voranschreiten. Jede Organisation, jeder Teil der Gesellschaft wird in irgendeiner Form davon betroffen sein, und seien es „nur“ die steigenden Versicherungsbeiträge, die uns ereilen werden. Schutzkonzepte sind dringend erforderlich.

### **Die gereizte Öffentlichkeit**

Jede Führungsfigur lebt heute in einer Welt empfindlicher, polarisierter Haltungen und Reaktionen, die sich in den sozialen Medien zum Teil hemmungslos entladen. Wer es wagt, Entscheidungen zu treffen, muss damit rechnen, Zielscheibe von teils heftiger Ablehnung zu sein.

### **Der demographische Wandel**

Die aus meiner Sicht größte Herausforderung, der wir uns gegenübergestellt sehen. Uns fehlt auf allen Ebenen und an allen Enden der Nachwuchs, den wir zur Gestaltung und Aufrechterhaltung unserer Gesellschaft benötigen. Wir brauchen dringend die Zuwanderung qualifizierter Kräfte, aber hat sich jemand gefragt, ob ein Land wie Deutschland für diese Personen auch attraktiv ist?

Man kann angesichts solcher Kräfte und Konflikte leicht den Mut verlieren. Dabei gibt es Chancen, die wir nutzen können.  
Welche Beispiele gibt es dafür?

### **Technologie**

Oben als Herausforderung beschrieben, bietet sie zugleich viele Vorteile. Die Flexibilisierung der Arbeit z.B. kann die Aussöhnung von Job, Familie und Privatleben weiter voranbringen. Darüber hinaus ermöglicht die Technik heute eine viel bessere Kenntnis der Organisationen, quasi in Echtzeit: Spot Surveys, interne Social Platforms und Social Listening bergen viel Potential. Und vielleicht retten uns Tech-Geschäftsmodelle vor der Deindustrialisierung.

### **Adaptionsfähigkeit**

Themen wie Agilität und Design Thinking wurden in der Vergangenheit oft einfach als Silicon Valley Hype betrachtet. Aber es gibt auch Anzeichen dafür, dass Organisationen tatsächlich gelernt haben, flexibler, schneller und kreativer auf veränderte Determinanten zu reagieren. Wenn wir diese Fähigkeiten weiter verinnerlichen können, bietet das den Führungskräften mehr Möglichkeiten, durch schwieriges Fahrwasser zu steuern.

### **Empathie**

Wir wissen heute, dass Empathie in unser Genom eingeschrieben ist. Unsere Fähigkeit, uns in die Lage anderer zu versetzen, macht Kooperation möglich. Konzepte wie „servant leadership“ sind aus einer gestiegenen Wertschätzung der Empathie geboren. Wenn wir auf mehr Empathie in der Führung setzen, können wir den destruktiven Auswirkungen von Narzissmus und Egoismus an der Spitze besser vorbeugen ... vorausgesetzt, wir haben gute Governance.

### **Flachere Hierarchien**

Flache Hierarchien schaffen oft eigene Probleme, zeigen aber auch, dass Organisationen sich zu offeneren Gebilden wandeln, in denen Teilhabe und Respekt eine größere Rolle als Selbstbeweihräucherung spielen können. Sie können auch agiler arbeiten.

### **Lernfähigkeit**

Die „lernende Organisation“ ist in unserem heutigen Denken fest verankert; die alte Fortbildungskultur ist einer viel dynamischeren Priorisierung des fortlaufenden Lernens gewichen, in der auch das systemische Gedankengut einen großen Stellenwert hat.

### **Resilienz**

Wir haben heute ein viel ausgeprägteres Bewusstsein für Selbstfürsorge als vor zehn Jahren. Die alte Formel „Selbstausschöpfung = Erfolg“ möchte heute kaum noch jemand unterschreiben, und das ist für uns alle gut.

### **Höhere Erwartungen an ethische Führung und Nachhaltigkeit**

ESG, wenn auch in aller Munde, ist zwar kein perfektes Instrument, aber dennoch Ausdruck einer gestiegenen Erwartung, dass wir unethisches Verhalten in der Führung einhegen, mehr Teilhabe ermöglichen und im Sinne einer lebenswerten Welt von morgen handeln. Das erhöht natürlich den Druck auf Führungskräfte, bietet Ihnen aber auch die Möglichkeit, sich einem großen gesellschaftlichen Phänomen anzuschließen, das auch Rückendeckung gibt, wenn sie sich gegen unethische Praktiken aufstellen.

Von Dr. Hays Steilberg